

أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية

اعداد الطالب:

حسين عطاالله الحوراني

بإشراف الدكتور :

بندر أبوتايه

(استاذ مشارك)

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

عمان- الأردن

2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2013/07/22

أعضاء لجنة المناقشة التوقيع

اسم المشرف الرئيسي: د. بندر أبو تايه (أستاذ مشارك)، ادارة موارد بشرية ....

اسم عضو اللجنة: د. محمد خير أبو زيد (أستاذ مشارك)، ادارة أعمال ....

اسم عضو اللجنة: د.خليل أحمد الحياري (أستاذ مساعد)، ادارة مشاريع صغيرة ....

اسم الممتحن الخارجي: د.هاني جزاع ارتيمه (أستاذ مشارك)، ادارة أعمال ....

جامعة العلوم الأسلامية

التفويض

أنا الطالب **(حسين عطاالله الحوراني)** الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية**) وبإشراف "**الدكتور بندر كريم ابو تايه**" من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الإسم: حسين عطاالله الحوراني

التوقيع:.......................

التاريخ: 2013/07/22

الإهداء

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

الى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير (والدي العزيز)

الى من أرضعتني الحب والحنان

الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض(والدتي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي

(اخوتي وأصدقائي)

الى من منحوني صفوة خبراتهم وجودة علمهم وكانوا المثال والقدوة

(أساتذتي الأفاضل)

الشكر والتقدير

الحمدلله رب العالمين الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري ومن علي باتمام هذه الرسالة،أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى مشرفي الدكتور بندر أبو تايه الذي تفضل علي بالاشراف على هذه الرسالة، والذي بذل جهده في ابداء النصح والارشاد والاشراف الدقيق لاظهار هذه الرسالة بشكلها المناسب.

كما أشكر أعضاء اللجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة ليقدموا التوجيهات والملاحظات السديدة.

وكذلك اتقدم بالشكر والعرفان الى الشركات الصناعية الأردنية الذين ساعدوني في دراستي الميدانية.

ولا انسى بالذكر الأساتذه الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة للوصول الى الدقة المطلوبة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية

اعداد الطالب

حسين عطاالله الحوراني

المشرف

د. بندر أبو تايه

(أستاذ مشارك)

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي حيث أجريت هذه الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية وذلك باختيار عشرة شركات صناعية من أصل 75 شركة مدرجة في سوق عمان المالي لعام 2012، ثم اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها 400 موظف كان المسترجع منها 331 استبانة جميعها صالحة للتحليل. كما بحثت هذه الدراسة أثر مكونات الثقافة التنظيمية وابعادها كمتغير مستقل، على مكونات التعلم التنظيمي وابعاده كمتغير تابع، وقد تم استخدام الحزمة الأحصائية للعلوم الأجتماعية (spss) لتحليل نتائج الدراسة، وقد تم استخدام أساليب الأحصاء الوصفي وتتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار (t–test) واختبار التباين الأحادي لاختيار الفروقات في تصورات العاملين لتلك الشركات وتقييم أدائهم وفقا لخصائصهم الديمغرافية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان ابعاد كل من الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة، وأن هنالك علاقات ذات أثر

ايجابي للثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي. وبناءا على هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركزت على زيادة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وتهيأت البيئات المناسبة للموظفين، وضرورة التركيز على التعلم التوليدي والتكيفي وتوليد الأفكار لدى الموظفين والأخذ بمقترحاتهم، والاهتمام بانجازاتهم ومتابعتها، وكذلك أوصت الدراسة بالقيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التعلم التكيفي، التعلم التوليدي.

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة :

المقدمة :

ان من أهم ما يميز عالمنا الحالي هو سرعة التطور والتغير في ظروف البيئات وخاصة بيئة الأعمال، الأمر الذي أوجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات، فالمنظمة الناجحة هي التي تهتم بالمفاهيم الأساسية التي تسهل عليها هذا الأمر، وقد وجد أن من هذه المفاهيم الأساسية الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

فالثقافة التنظيمية تعتبر من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية، فهي تمثل الهيكل العام لتصرفات الأفراد في المنظمات، وهي التي ترسم القيم والتقاليد التي يتسمون بها، وكذلك تحدد القوانين والقواعد التي يجب اتباعها من قبلهم.

أما بالنسبة الى التعلم التنظيمي قد يعتبر هو المفتاح لجعل المنظمات تصل الى أهدافها، حيث أن المنظمة المتميزة تحتاج الى الكوادر البشرية المدربة والماهرة، ولا يتم هذا الأمر الا عن طريق تعليم وتدريب أفرادها الأساليب الحديثة والمثلى التي تتماشى مع التغيرات المحيطة بها.

ونظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ارتأى الباحث لدراسة هذان المتغيران في الشركات الصناعية الأردنية وذلك لأهمية قطاع الصناعة وخاصة في الأردن.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

ان المنظمات عامة تواجه مجموعة من التحديات أثناء عملها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو قانونية، وكذلك تتعرض الى اشتداد حدة المنافسة وكثرة التطورات والتغيرات التكنولوجية، تلك التحديات تفرض عليها تبني ثقافة تساعدها على التكيف مع تلك التحديات ومواجهتها وكذلك تشجعها على التعلم للنهوض والاستمرارية. تمحورت مشكلة الدراسة بشكل رئيسي الى بيان مامدى أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الاتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية ؟
2. ما مستوى التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية ؟
3. هل تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية؟
4. هل يختلف التعلم التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية ؟

أهمية الدراسة :

تنبع اهمية الدراسة من اهمية الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي لأي منظمة، فإن من شأنها التعرف لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية الاردنية وأثرها على التعلم التنظيمي بحيث توجه الأنظار الى كيفية تطوير وتبني ثقافة تنظيمية مناسبة قد تشجع عملية التعلم التنظيمي وانسيابيته بين مختلف الاقسام وبين جميع الافراد داخل هذه الشركات. مما قد ينعكس بدوره على تطور اداء الشركات الصناعية

الاردنية وزيادة كفاءتها في ظل التطورات المتسارعة في البيئة الصناعية العالمية. كما تنبع اهمية الدراسة من كونها تتناول اثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الاردنية والتي تتصف بقلة الدراسات في البيئة الاردنية والعربية عموما. مما يشكل مساهمة اضافية في ادبيات الادارة العربية وإثراء للمكتبة العربية.

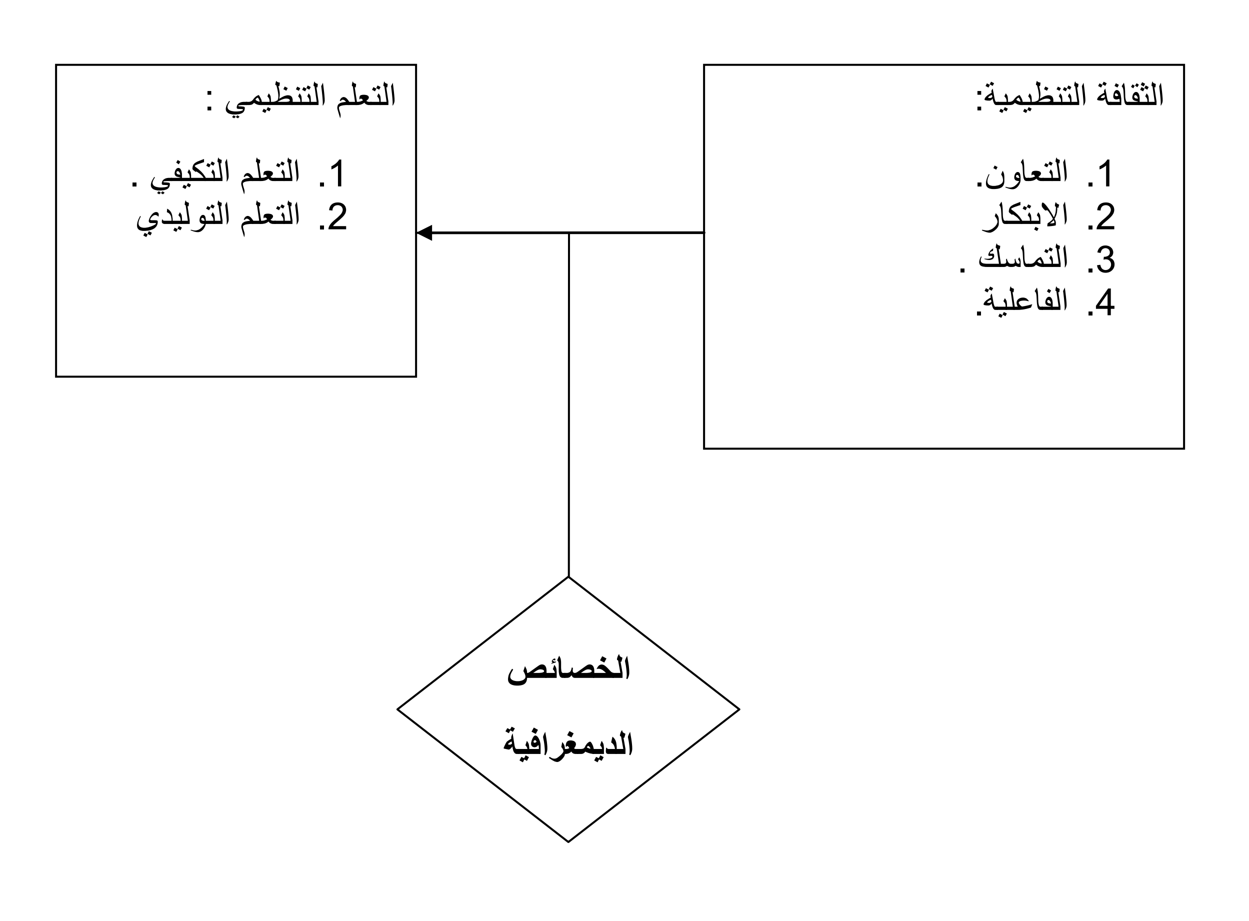
أهداف الدراسة ومبرراتها:

تسعى هذه الدراسة الى الأهداف الاتية :

1. التعرف الى واقع الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية .
2. التعرف الى واقع التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية .
3. قياس مدى أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية .
4. قياس نوع العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية بالثقافة التنظيمية.
5. قياس نوع العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية بالتعلم التنظيمي.
6. التوصل الى نتائج والخروج بتوصيات تساهم في الارتقاء بأداء الشركات الصناعية الأردنية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية وتشجيع التعلم التنظيمي فيها .

أنموذج الدراسة:

المتغير المستقل :　　　　　　　　　　　　　　　　المتغير التابع :



شكل رقم (1)

فرضيات الدراسة:

اعتمادا على ما سبق ذكره عن أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي فان الدراسة الحالية تضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية، ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للابتكار عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في بعد التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للتماسك عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في بعد التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للفاعلية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في بعد التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) عند مستوى الدلالة (α<0.05) في التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية، ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون عند مستوى الدلالة (α<0.05) في التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للابتكار عند مستوى الدلالة (α<0.05) في بعد التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للتماسك عند مستوى الدلالة (α<0.05) في بعد التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للفاعلية عند مستوى الدلالة (α<0.05) في بعد التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة (α<0.05) تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة (α<0.05) تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

التعريفات الاجرائية:

الثقافة: هي مجموعة مشتركة من القيم والعادات والتقاليد والقوانين التي تمييز بها اعضاء مجموعة او فئة من الناس عن مجموعة او فئة اخرى.

الثقافة التنظيمية: هي سلوك ناتج عن مجموعة المعارف والمعتقدات والقوانين والعادات والتقاليد المشتركة بين أعضاء منظمة ما الأمر الذي يميزها عن باقي المنظمات.

التعاون: هو جهد مشترك او عمل جماعي او منفعة متبادلة بين مجموعة من الأفراد لانجاز عمل معين.

الابتكار :هو عملية تقديم او تطوير فكرة او طريقة ما لانجاز عمل معين او حل مشكلة ما.

التماسك: هو الاتفاق او التجانس المنطقي بين أجزاء العمل للوقوف أمام عمل او مشكلة ما تواجه المنظمة.

الفاعلية: هي درجة انجاز الأهداف وحل المشاكل للوصول للنتائج المرجوة او المتوقعة.

التعلم التنظيمي: هو المساحة المعرفية النظرية التنظيمية التي تعزز قدرة المنظمة على الشعور والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية مما يمكنها من التعرف على مفاهيم وطرق جديدة لانجاز الأعمال.

التعلم التكيفي : هو التغير التدريجي المرتكز على النجاحات السابقة واستخدامها كأساس في وضع استراتيجيات المستقبل للبقاء والاستمرار.

التعلم التوليدي : اسلوب التعلم المعرفي القائم على أفكار جديدة اوجدت عن طريق التجربة والانفتاح على بيئات أخرى.

حدود الدراسة:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الأردنية خلال عام 2012.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي تناول متغيرات الدراسة، كما يتناول استعراضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية مجالا هاما في البحوث التنظيمية اذ اصبحت متغيراتها منبع من المعلومات لكثير من الباحثين في كافة المجالات لسنوات عدة، واجتذبت الكثير من الأفراد لما لها من تأثير على العمليات التنظيمية والأداء والفاعلية داخل المنظمة (Shiva & Roy, 2008).

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشير الى مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات والطقوس والرموز التي يمثلها الأفراد في المنظمة، حيث أنها تعتبر المرجع لسلوك العاملين ،فهي التي تحدد مايجب عمله وما لا يجب عمله وهي التي توجه الموظفين في اتخاذ القرار وبالتالي رفع كفاءة المنظمة. (خشالي وتميمي، 2009)

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية بشكل عام ولكن بمجموعها فهي تدخل بتحديد القيم التي تبنى عليها المنظمة، وكذلك تسهل عملية أختيار القوانين والسياسات التي ستسود المنظمة، والطرق التي يتم فيها انجاز الأعمال.

فقد عرفت الثقافة بانها: مجموعة من العقائد والقيم والقواعد التي يقبلها ويخضع لها أفراد المجتمع، حيث تجمع بين صفاتهم المشتركة وتحدد هويتهم المجتمعية. (لبيض، 2004)

أما الثقافة التنظيمية فقد عرفها الزعبي (2009) بأنها: "مجموعة الخصائص، القيم، الأخلاق، النواحي المادية، والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث أن هذه الخصائص تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها".

ويرى الكاتب (Kurt Lewin) أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة شيء لايشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه". (حريم والساعد، 2006:230)

أما (Jones, 2010) فقد وصفها بأنها:" مجموعة من القيم والأعراف المشتركة التي تسيطر على أفراد المنظمة وتحدد طبيعة تعاملهم مع بعضهم البعض وطبيعة تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

ووصفها (Robbins&Judge, 2007) بأنها : "نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة بحيث تشكل الانسجام والتكامل الداخلي، و تمكن المنظمة من التأقلم والظهور في البيئة الخارجية المحيطه بها، وبالتالي تميزها عن باقي المنظمات.

أما Danon Danial فقد عرفها بأنها تعني" ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة والعاملين بها، أضافة الى المشاكل الداخلية للمنظمة، وأن أكثر الثقافات التنظيمية تميزا هي التي يصل أفرادها الى مرحلة من الأدراك

المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية الأمر".(حجازي، 2001:58)

ومن هنا يرى الباحث من الممكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: سلوك ناتج عن مجموعة المعارف والمعتقدات والقوانين والعادات والتقاليد والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة تجعلها مختلفة في بيئتها المنظمية، وتحقق لها ميزتها التنافسية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

هنالك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بثقافة المنظمة، وتساعد هذه الخصائص في توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية ومنها:

1. الانتظام: للثقافة التنظيمية سمة التجانس بين مكوناتها حيث تكون ظاهرة وممثلة في اللغة والعادات والتقاليد والقيم.

2. التحكم: حيث أن الثقافة التنظيمية لها قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة. (حريم وساعد،2006)

3. الشمولية: حيث أن الثقافة التنظيمية ملمة بجميع القيم والعادات والسلوكيات والأنظمة والقوانين التي تنتشر داخل المنظمة، والتي يتصف ويتعامل بها أفراد المنظمة.(عباللطيف وجودة،2010)

4. هادفة: حيث تركز الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة في التطوير وبناء السمعة الجيدة.(فرحان،2003)

5. المرونة: ويقصد بها أن الثقافة التنظيمية تتأقلم وتتغير بتغير البيئات الخارجية والداخلية للمنظمة، وتتطور من جيل الى جيل لتسهل عملية التجانس بين الأفراد والمنظمة.(Shiva&Roy,2008)

أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية كما أوردها (القريوتي، 2008) كما يلي:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية موجه لسلوك الأفراد العاملين في المنظمات، حيث أنها تتكون من المبادئ والقيم والسلوكيات التي يجب اتباعها والعمل بها.

2. تعمل على تنظيم أعمال الأفراد في المنظمة، وتحدد انجازاتهم.

3. تحدد الثقافة التنظيمية العلاقات للعاملين بين بعضهم البعض، وبينهم وبين المستويات الوظيفية الأخرى، وتدلهم على طرق حل المشاكل.

4. تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات لهوية المنظمة، وهي مصدر اعتماد العاملين على المنظمة.

5. تعد الثقافة التنظيمية أداة لجذب الخبرات والكفاءات، فالمنظمات التي تتميز بثقافتها تجذب انتباه الأفراد الطموحين للعمل بها.

6. ترفع الثقافة التنظيمية من قيمة المنظمة بين مثيلاتها وتجعلها تحقق ميزة تنافسية .

7. تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة، والمحافظة عليها والاهتمام بها من قبل العاملين.

عناصر الثقافة التنظيمية:

يرى (خشالي والتميمي، 2009) أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة عناصر وهي كالاتي:

1.التعاون: هو الجهد والعمل الجماعي الذي يبذله الأفراد لانجاز عمل معين، بهدف خلق بيئة تنتشر فيها الثقة والمحبة بين العاملين، ويعمل على تبادل المعلومات وتقاسمها والعمل بروح الفريق.

2. الابتكار: هو ايجاد أو تطوير فكرة ما، بحيث يهدف الى ايجاد الفرص والرغبة في البحث والتجريب، والعمل في بيئة تسودها الحرية في انجاز الأعمال، ويعمل على خلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة تحسن وتطور طبيعة العمل.

3. التماسك: هو التجانس بين الأفراد، بحيث يهدف الى تحقيق التوافق فيما بينهم ويركز على العلاقات المتبادلة، والقوانين والأنظمة التي تحيط بهذه العلاقات.

4. الفاعلية: وهي درجة انجاز الأهداف وحل المشكلات، بحيث يتم الوصول الى النتائج المرجوة عن طريق التركيز على ما يصب في مصلحة المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

تم تصنيف الثقافة التنظيمية الى عدة أنواع وذلك لتحليلها بحيث يتم تسهيل عملية اختيار الثقافة المناسبة للمنظمات المختلفة، ومن أهمها(عبداللطيف وجودة، 2010):

1. الثقافة السائدة : وهي الثقافة التي تحتوي على الكثير من القواسم المشتركة بين أفراد المنظمة، وغالبا ما تكون في المنظمات كبيرة الحجم ، وتكون منتشرة بشكل كبير فيها.

2. الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي تكون فيها القواسم المشتركة قليلة بين الأفراد، وغالبا تكون في المنظمات صغيرة الحجم .

3. الثقافة القوية: المقصود بها عندما تكون الثقافة ذات تجانس وتماسك كبيرين من قبل معظم أعضاء المنظمة ويمكن قياسها عن طريق قياس درجة ثبات القيم والمعتقدات، وهذه الثقافة تعتبر من الثقافات طويلة الأجل.

4. الثقافة الضعيفة: هنا تكون الثقافة أقل تجانسا لدى أفراد المنظمة، وتسمى ضعيفة لعدم تقبلها من قبلهم ولأن درجة ثبات قيمها ومعتقداتها قليلة.

وكذلك قام McDermott&Dell بتقسيم أنواع الثقافة التنظيمية الى ما يأتي (خشالي وتميمي، 2009):

1. ظاهرية Visible: وهي الثقافة التي تشكل الهيكل الخارجي للمنظمة، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، اللغة، والطقوس.

2. غير ظاهرية Invisible: وهي الثقافة الخفية التي تشكل ما ينتشر في بيئة المنظمة الداخلية من قيم مشتركة، معايير، وافتراضات العاملين في المنظمة.

ثانيا: التعلم التنظيمي

يتناول هذا الجزء عرضا للتعلم بشكل عام من حيث مفهومه وعناصره والعوامل المؤثره فيه ونظريات التعلم، وسيتناول موضوع التعلم التنظيمي وبعديه التعلم التكيفي والتعلم التوليدي.

مفهوم التعلم :

مفهوم التعلم التنظيمي أصبح شائعا حتى أن الكثير من الناس أعتبروه أمرا مفروغا منه ويستحق التفكير في كيفية تحقيقه ، لأنه قد يكون المؤثر في كيفية اختيار سلوك الفرد في كافة المجالات في الحياة بحيث يساعده في التكيف معها.

حيث عرف (Law &Chdiah, 2004) التعلم بأنه: " الكفاءة المتنامية بين الأفراد في ايصال وحل المشكلات بنجاح سواء على الأمد القصير أو الطويل".

ويعرفه (عطية، 2005) بانه :" عبارة عن تغيير شبه دائم في سلوك الانسان نتيجة لاكتساب الخبرات والمعارف والمعلومات من البيئة المحيطة، حيث أن الفرد بحاجة الى التفاعل المستمر مع البيئة لكي يأخذ منها الخبرات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تمكنه من النمو السليم.

أما (العميان، 2008) فقد وصفه بأنه "العملية الناتجة عن استجابة الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية وهي نتاج عملية ادراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد يتم فيها تحليل المعلومات ويحدد بها سلوك الفرد وذلك من خلال التجارب والخبرات، بحيث يكسبه المعارف والمهارات".

وعرفه (الحناوي، 2001) عرفه بانه "التغير الدائم في السلوك وليس بالضرورة التحسن، ينتج عن طريق الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى، فالمهارات والاتجاهات والدوافع جميعها تعني التعلم".

عناصر التعلم :

أهتمت الأبحاث والدراسات بموضوع تفسير لماذا يتعلم الفرد السلوك ، فوجد أن هنالك عناصر تفسر ذلك الأمر تم الاتفاق عليها يمكن تلخيصها كما يلي (ماهر، 2011):

1. التلازم: هذا العنصر يبن أن الفرد يقوم بتكرار سلوك معين لظنه أن هذا السلوك سوف يدر عليه فوائد وعوائد مجدية، حيث يطمع بهذه الفوائد والعوائد الأمر الذي يدفعه الى تعلم هذا السلوك.

2. العمليات الذهنية والفكرية: الفرد معرض لمجموعة من المؤثرات والعوامل التي تحدث في البيئة المحيطة به، ويدفعه هذا الأمر الى تفسير وتحليل هذه المؤثرات والعوامل ومحاولة فهمها ، ليستطيع مواجهتها والتعامل معها.

3. الهدف: هنالك أفراد لهم طريقة في ادارة حياتهم بأنهم يضعون لأنفسهم مجموعة من الأهداف ويسعوا لتحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف يجب عليهم تعلم الطرق التي تقودهم اليها.

4. النجاح: الشعور بالنجاح أو الفشل يعتبر من العناصر المهمة في عملية التعلم، وذلك لأن النجاح يرتبط باشباع رغبات الفرد وتحقيق التوازن النفسي له وبالتالي يحقق له التقدير والاحترام لذاته .

5. الاتجاهات: يرتبط الأمر هنا بميول الفرد وتقديره واهتمامه لموضوع معين، حيث يقوده ذلك الى تعلم هذا الموضوع ومعرفة ما يرتبط به من معلومات .

6. الاتصال: وهو تبادل المعلومات بين الأفراد، حيث يؤدي تبادل هذه المعلومات الى جذب الفرد لموضوع معين الأمر الذي يقوده الى تعلمه، وهذا العنصر يعتبر من أسهل الطرق لايجاد المعلومات وجمعها.

العوامل المؤثرة في التعلم :

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التعلم وتجعله يتخذ مسارا معينا، وتتحكم بكمية التعلم المطلوبة ومن هذه العوامل (الصيرفي، 2005):

1. الاستعداد الفكري للتعلم: حيث أن الانسان من ولادته حتى مماته يسعى الى المعرفة وطلب العلم، ويجب أن يكون ذلك من جل اهتماماته الأولية والمستمرة، وان يكون مستعدا لتلقي المعلومات التي ستفيده في أدارة حياته.

2. الدافعية البيئية للتعلم: العلاقة بين الفرد والبيئة المحيطة به لها أثر قوي في تحديد سلوكيات الفرد ، حيث أن هنالك حاجات ورغبات حياتيه يجب تحقيقها من قبله، وبالتالي تجعل الفرد مضطرا الى تعلم أساليب جديدة تساعده على تحقيق هذه الرغبات والحاجات.

3. تعزيز التعلم بالثواب والعقاب: ان التعزيز أو التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر في عملية التعلم، فمنح مكافاة أو توقيع العقاب على الفرد لقيامه بسلوك معين يعتبر من أفضل الوسائل التي تجعله يتعلم .

نظريات التعلم :

هنالك اختلاف في وجهات النظر حول النظريات التي تخص موضوع التعلم، وفيما يلي تقديم لبعض أهم هذه النظريات (حريم، 2000) (المرسي وادريس، 2005):

1. **نظرية التعلم الشرطي التقليدي للعالم(Ivan Pavlov):** هذه النظرية تقوم على كشف العلاقة بين المثير والاستجابة، حيث توجه المتعلم الى السلوك المرغوب به وربطه بالمنبهات والمؤثرات الخارجية .

2. **نظرية التعلم الشرطي الاجرائي للعالم(B.F. Skinner):** هذه النظرية تعمل على ادراك العلاقة بين الموقف وفهم مسبباته ونتائجه، فهنا يستجيب الفرد لسلوك معين للحصول على نتيجة مرضية ، ذات نفع وعائد له فتعتبر النتيجة هنا مشروطة بقيام الفرد بهذا السلوك .

3. **نظرية التعلم الاجتماعي للعالم(Albert Bandura):** الفكرة الرئيسية من هذه النظرية أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه ويتعلم سلوك جديد عن طريق ملاحظة الأخرين وتقليدهم، وذلك يتم دون اغفال دور العمليات المعرفية والذهنية، ودون اغفال القيم والمبادئ التي يتمتع بها هذا الفرد.

4. **نظرية التعزيز للعالم(B.F. Skinner):** ان من أكثر ما يقوي من السلوك لدى الأفراد ما يطلق عليه التعزيز، فهو يعتبر من المبادئ الهامة جدا في التعلم والسبب الخارجي للسلوك، حيث يعرف التعزيز بأنه أي شيء يزيد من قوة الاستجابة ويحث على تكرار وتعلم السلوك .

التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة :

لقى مفهوم التعلم التنظيمي الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وبالرغم من اعتباره من المواضيع الحديثة ، الا انهم اتفقوا على التمييز بينه وبين المنظمة المتعلمة، فقد اعتبروا ان التعلم التنظيمي هو الطريق الممهد للوصول الى المنظمة المتعلمة.

فقد عرف (Lopes & peon,2004) التعلم التنظيمي "انه عملية التحول التي يتم انشاءها واعادة صياغتها باستمرار تهدف الى تحسين وتطوير المنظمة وادائها وذلك من خلال معارف جديدة تكنولوجية وتجارية وانتاجية، ويتم تقديمها لقواعد بيانات هذه المنظمة".

ووصفه (Salk & Schneider,2009) بأنه " الوسيلة التي تعزز الفعالية التنظيمية عن طريق التجربة وتفاعل الأفراد فيما بينهم من أجل تحسين المنظمة".

اما (البغدادي والعبادي، 2010) فقد عرف التعلم التنظيمي بأنه: " العملية التي تحصل من خلال العلاقة بين المثير والاستجابة وتعمل على صياغة سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال ملاحظة وتقليد الأخرين، بمساعدة عمليات رمزية وصور شفوية وذهنية تصدر من قبلهم وهي التي تكشف الأخطاء وتصححها".

أما فيما يتعلق بموضوع المنظمة المتعلمة فقد عرفها (السالم و الحياني،2007) بأنها " المنظمة التي تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الاداري وتؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة الى جميع المستويات الادارية، حيث تهدف الى مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه ".

وبناءا على ما سبق ذكره من تعريفات نجد أن التعلم التنظيمي ليس هو المنظمة المتعلمة ، فالمنظمة المتعلمة تمثل الهدف أو الحالة التي يمكن الوصول اليها ، في حين أن التعلم يعبر عن العملية أو الطريقة التي يتم اتباعها للوصول الى هذا الهدف (المنظمة المتعلمة)، وذلك عن طريق الأساليب الرسمية وغير الرسمية. (خشالي وصوان،2007)

أهمية التعلم التنظيمي :

ان للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في عالم منظمات الأعمال ويمكن تلخيصها في النقاط التالية (الحنيطي، 2002) :

1. يعمل التعلم التنظيمي على رصد خبرات أفراد المنظمة ونقلها الى الموظفين الجدد بما يمكن المنظمة من الاستفادة منها في عملياتها اليومية وخاصة في حالة مغادرة أحد أفرادها.

2. يحسن التعلم التنظيمي بشكل مستمر المفاهيم الادارية الحديثة مثل ادارة الجودة الكلية والادارية والهندسية ، حيث يجعل المنظمة متجددة ومنافسة عن المنظمات الأخرى .

3. مواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات الأقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تتعرض لها المجتمعات التي تعمل بها المنظمة.

4. يعمل التعلم التنظيمي على اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ويسهل عملية الوصول اليها للاستفادة منها في انجاز الأعمال وحل المشكلات التي تواجه المنظمة سواء في الوقت الحالي او في المستقبل.

التعلم التكيفي (Adaptive Learning) :

يعتبر التعلم التكيفي من الطرق التعلمية الاكثر انتشارا في المنظمات، حيث يراه (خشالي والتميمي، 2008) بانه موضوع يتعلق بتعلم المرؤوسين في المنظمات الأساليب اللازمة لحل المشاكل وانجاز الأعمال،

حيث يقوم هذا النوع من التعلم بالتدريب على اجراءات العمل التي تقود الى التطور التدريجي ، لكي تضمن هذه المنظمات البقاء والاستمرار.

حيث يوجه هذا النوع من التعلم للتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة للمنظمة، ويركز على التماشي مع الأوضاع الحالية وحل المشاكل دون التأمل في كيفية الحل أو كيفية التعلم من هذه المشاكل، ويهدف التعلم التكيفي الى التقليل من المقارنات الاجتماعية بين الموظفين، حيث ينظر الموظف الى الايجابيات الخاصة به فقط وأن يهتم فقط في تطوير ذاته والحصول على أهدافه الفردية، وبذلك يحافظ ويطور الموظف ثقته بنفسه، بالاضافة الى خلق هوية تعليمية ايجابية خاصة به. (Collison& parcel,2004)

ويرى الباحث مما سبق ذكره أن التعلم التكيفي هو التعلم القائم على سياسة التقليد واتباع الحلول الروتينية، يعني أن العاملين في المنظمات التي تقوم على هذا النوع من التعلم يقومون بتطبيق الطرق الروتينية في انجاز أعمالهم دون دراسة هذه الطرق ومعرفة اذا كانت هي الأفضل في انجاز هذه الأعمال أم هنالك طرق بديلة أفضل منها، وهذا النوع من التعلم يفقد المنظمة عنصر التنوع والابداع في ايجاد طرق انجاز الأعمال.

التعلم التوليدي (Generative Learning) :

هذا النوع يتعلق بالتعلم من أجل التعلم، حيث يشير الى الابداع والتجديد، فهو على عكس التعلم التكيفي اذ انه يهتم بخلق الأساليب والطرق الجديدة لانجاز الأعمال .

وقد وصفه (خشالي والتميمي، 2008) بانه التعلم الذي يهتم فيه الموظفون لمحاولة صنع مستقبل الأعمال الذي يخصهم،ويتم ذلك عن طريق البحث والتجريب المستمر عن أفضل الطرق لحل المشاكل وانجاز المهام ، حيث يتم التعلم من المشاكل لا حلها فقط.

حيث يرى Seng أن التعلم التوليدي الذي يجب أن تتصف به المنظمة يتطلب التفكير المنظم والرؤيا المشتركة ، بالاضافة الى الشخصية القوية والعمل الجماعي ، حيث وفق التعلم التوليدي لا تقاس المنظمة بمقدار ما تعرفه بل بالطريقة التي تتعلم بها، فهي تتعلم من خبراتها السابقة بدلا من التقيد بها. (العبيدي، 2008)

ويستنتج الباحث مما سبق ذكره أن التعلم التوليدي هو التعلم الذي يولد طرقا جديدة لمواجهة المشاكل وانجاز الأعمال ، حيث يقوم هذا النوع على التجربة والاختبار لافكار يخرج بها الافراد تكون مختلفة عن الطرق الروتينية المتبعة ، ويجعل هذا النوع من التعلم المنظمة خلاقة وينتشر بها نوع من الابداع في التفكير والعمل، لانه يعمل على خلق جو مفتوح بحيث يتيح للافراد تحرير عقولهم والخروج بأفكار ونتائج جديدة.

- الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتم ترتيبها تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

أ. **الثقافة التنظيمية:**

دراسة (العواملة، 2010) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: دراسة اختبارية في جامعة البلقاء التطبيقية.

وهدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وذلك من خلال تطبيق الدراسة في جامعة البلقاء التطبيقية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الاداريين في الجامعة بحجم مقداره (281) موظفاً من الذكور والإناث. وأظهرت نتائج الدراسة أن الابداع الاداري يتأثر بالثقافة التنظيمية، كذلك أظهرت نتائج الدراسة ايضاً أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية متوسط، في حين أظهرت النتائج من جهة أخرى أن مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة البلقاء مرتفع، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تحسين مستويات توافر أبعاد الثقافة التنظيمية، واعادة النظرفي الثقافة التنظيمية السائدة بغرض تشجيع الابداع الاداري.

دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية في الابداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الاردنية.

وهدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين، والى مدى وجود تباين في مستوى الابداع لدى العاملين يعزى لخصائصهم الديمغرافية. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في شركات الادوية بلغت (459) فردا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الانضباط، وقيم النمط الحر) على الابداع لدى العاملين في شركات الادوية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائيا للابداع تعزى للعمر والخبرة والجنس، بينما لم يختلف الابداع لدى العاملين تبعاً للمؤهل العلمي وتنوع المهام الحالية (قائد او مرؤوس).

دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

وهدفت الدراسة إلى قياس دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار، من خلال تطبيق الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (147) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة واضحة المعالم بين الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية بالاضافة الى وجود فروق لجميع العناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية، وكانت أهم التوصيات اعادة النظر بتوزيع السلطة والاهتمام بمقترحات العاملين

ب. التعلم التنظيمي:

دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وهدفت الدراسة إلى أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، حيث تم تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات العامة الأردنية وكان عدد الأفراد المكونين لهذه العينة (548) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لبعدي التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي) في اعادة هندسة العمليات الادارية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي والارتقاء بهذه الاستراتيجيات لما لها من أثر على أبعاد هندسة العمليات الادارية.

دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) بعنوان: أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أساليب القيادة في التعلم التنيظيمي في شركات القطاع الصناعي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (128) مديراً من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق الأوراق المالية الأردني. وتم تطوير أداة للدراسة (استبانة) تم توزيعها على عينة الدراسة تقيس أثر أسلوبي القيادة الإجرائي والتحويلي على التعلم التنظيمي الذي احتوى على بعدين كذلك وهما التعلم التكيفي والتعلم التوليدي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الاجرائي والتحويلي على التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة

تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في ادارة الشركات الصناعية لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Makaravy& Walsh, 2011) بعنوان: Impacts of Organizational Culture on Organizational Learning in Cambodia

وهدفت الدراسة الى اجراء تحقيق بشأن مكان الثقافة التنظيمية من الهيئات الاعتبارية في كمبوديا بغية التحقيق في التفاعلات الشخصية والهيكلية بين الناس، وتصحيح الفجوة الحاصلة بينهم، وقد تم أختيار عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المنظمات غير الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في بنوم بنه (العاصمة) بحجم عينه مقداره (418) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ملحوظ للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وكذلك كشفت عن تحليل عامل سلسلة من الأبعاد المقيدة في تحديد وتعريف النهج نحو التعلم والعمل. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات للمساعدة في توفير ادارة فعالة داخل كمبوديا ومنظماتها.

دراسة (Joseph, 2009) بعنوان: The Influence of Organizational culture on Organizational learning.

وهدفت الدراسة إلى التحقيق في طبيعة الاتصال بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي واشراك العمال وانتاجية العمال، وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع الصناعي البريطاني، واستخدم في الدراسة تصميم البحث النوعي، وقد وزعت الاستبانة على (63) منظمة اختيرت للدراسة فقط (40) منها ابدت اهتمامها للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة كبيرة بين المتغيرات المختلفة للثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة

بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريب الإدارات في القطاع الصناعي على طبيعة الاتصال بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي لما له من انعكاس ايجابي على مستوة الانتاجية في هذا القطاع.

دراسة (Sheriff, 2005) بعنوان: The Relation Between Organizational culture, Organizational learning Capability and Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions in Indonesia.

وهدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرة التنظيمية على التعلم وفاعلية المنظمة في مؤسسات التعليم العالي الأندونيسية، وتكونت عينة الدراسة من (330) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعات الأندونيسية في العاصمة الأندونيسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقات ايجابية كبيرة بين كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية وأسلوب التعلم التنظيمي، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية والقدرة على التعلم التنظيمي. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها تغيير شكل الثقافة التنظيمية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أسلوب التعلم التنظيمي وبالتالي رفع مستوى التعلم في تلك المؤسسات.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالنقاط الاتية:

1. تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي في الأردن.

2. أن هذه الدراسة سيتم تطبيقها على القطاع الصناعي الأردني وهي من الدراسات القليلة التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في القطاع الصناعي الأردني على حد اطلاع الباحث.

الفصل الثالث:

- منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ووصف مشكلتها وتحليليها للوصول الى النتائج.

- بيانات الدراسة وأدوات جمعها:

اعتمدت الدراسة على البيانات الاتية:

1- البيانات الثانوية: تم استخدامها في كتابة الاطار النظري للدراسة. وتمثلت في استخدام المصادر المنشورة في الكتب والمقالات والدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية. وجمعت مباشرة من مصادرها.

2- البيانات الاولية: تم استخدامها في الاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتم جمعها عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها لاغراض الدراسة، وجمعت من الافراد الذين شكلوا عينة الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت العينة ب 10 شركات صناعية أردنية من أصل 75 شركة حسب تقرير عام 2012 الصادر عن سوق عمان المالي، بلغ عدد العاملين في العشر شركات المذكورة 11852 موظفا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها 400 موظف وتعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة (Sekaran, 2004)، وكان المسترجع منها 331 استبانه وكانت جميعها صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 83%.

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

اسم الشركة	عدد المجتمع الكلي	عدد العينة	النسبة
شركة مصفاة البترول الاردنية	3767	46	%1.2
شركة الفوسفات الأردنية	3372	41	%1.2
شركة البوتاس العربية	1966	38	%1.9
شركة الثلج والصودا والكازوز الأردنية	1300	35	%2.69
الشركة العربية لصناعة الأسمنت الأبيض	448	31	%6.9
الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم	284	32	%11.2
شركة الزيوت النباتية الأردنية	112	28	%25
شركة القدس للصناعات الخرسانية	74	17	%22.9
شركة الحديد والصلب الأردنية	308	33	%10.7
الشركة الأردنية للصناعات الخشبية	221	30	%13.5
المجموع	11852	331	%2.79

- أداة الدراسة واجراءتها :

لقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة. وقد تم الأعتماد على المقياس الذي استخدمه (Chang&lin ,2007) لقياس الثقافة التنظيمية والمكون من أربعة عناصر (التعاون، الأبتكار، التماسك، والفاعلية). وتم قياس التعلم التنظيمي من خلال المقياس الذي طوره (الخشالي والتميمي، 2008) والذي يتكون من البعدين (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) وثبتت ملائمتها للبيئة العربية.

وقد تضمنت أداة الدراسة بشكلها النهائي (ملحق رقم (1)) أهداف الدراسة وبعض التعليمات عن كيفية تعبئة الاستبانة، وبالاضافة الى ذلك تكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء هي :

الجزء الأول: وقد تم تخصيصه للمعلومات التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية للعاملين في الشركات الصناعية الممثلة لعينة الدراسة ، وتشمل الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: اشتمل على 27 فقرة لقياس متغير الثقافة التنظيمية لدى الشركات الصناعية الأردنية، بحيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة خيارات أمام كل فقرة تبدأ من رقم (1) لا أوافق بشدة حتى رقم (5) أوافق بشدة، وهذا المقياس يشمل الأربع ابعاد التالية:

1) التعاون: وتم قياسه بتسع فقرات وهي من 1 الى 9
2) الابتكار: وتم قياسه بست فقرات وهي من 10 الى 15
3) التماسك: وتم قياسه بست فقرات وهي من 16 الى 21
4) الفاعلية: وتم قياسها بست فقرات وهي من 22 الى 27

الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء 14 فقرة لقياس متغير التعلم التنظيمي لدى الشركات الصناعية الأردنية، ويشمل هذا المقياس البعدين التاليين:

1) التعلم التكيفي: وتم قياسه بسبع فقرات وهي من 1 الى 7
2) التعلم التوليدي: وتم قياسه بسبع فقرات وهي من 8 الى 14

- صدق مقياس الدراسة وثباته:

للتعرف على مدى صدق مقياس الدراسة فقد تم عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في جامعة البلقاء التطبيقية (ملحق (2)) وقد تم الأخذ ببعض مقترحاتهم في تعديل صياغة بعض الفقرات.

- ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ويبين الجدول رقم (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة، حيث أن جميع المتغيرات تتصف بنسب ممتازة من الثبات اذ ان جميع القيم أعلى من الحدود المقبولة (0.06) (Sakaran, 2006).

جدول رقم (2) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	**عدد الفقرات**	معامل الثبات (Cronbach alpha)
التعاون	9	0.907
الابتكار	6	0.898
التماسك	6	0.888
الفاعلية	6	0.857
التعلم التكيفي	7	0.870
التعلم التوليدي	7	0.895

- **الاساليب الأحصائية :**

تم استخدام الحزمة الأحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل نتائج الدراسة ، وشملت الاساليب الأحصائية التالية:

1) أساليب الأحصاء الوصفي وتتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، واستخدمت لوصف متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة.
2) معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
3) اختبار (T–test)لاختبار الفروق في تصورات العاملين الذكور والاناث واختبار التحليل التباين الأحادي (One–Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي وفقا لخصائصهم الديمغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

- **تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة :**

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	251	75.8
	أنثى	80	24.2
العمر	من 20 الى 29 سنة	107	32.3
	من 30 الى 39 سنة	109	32.9

النسبة	العدد	فئات المتغير	المتغير
25.1	83	من 40 الى 49 سنة	
9.7	32	من 50 سنة فأكثر	
29.6	98	أقل من 4 سنوات	**الخبرة**
26.0	86	من 4 الى 8 سنوات	
44.4	147	أكثر من 8 سنوات	
44.1	146	دبلوم فما دون	**المؤهل العلمي**
49.2	163	بكالوريوس	
6.6	22	دراسات عليا	
61.9	205	موظف	**المستوى الوظيفي**
26.3	87	رئيس قسم	
11.8	39	مدير	

يبين جدول رقم (3) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة،حيث يظهر لدينا ان غالبية العاملين هم من الذكور بعدد(251) فرد وبنسبة 75.8% وقد يعود السبب في ذلك ان طبيعة البيئة الصناعية تحتاج الى القوة والتحمل لذا نسبة الذكور أكبر، أما فيما يتعلق بالفئة العمرية كان غالبية أفراد العينة من الافراد

الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30−39 سنة) وكان عددهم (109) افراد ويمثلون ما نسبته 32.9% من مجموع العينة وقد يعود السبب في ذلك تركيز الشركات الصناعية الأردنية على الفئات العمرية التي تتراوح في هذا المدى لقدرتهم ونشاطهم في انجاز المهام، أما بالنسبة للخبرة فكان معظم عينة الدراسة خبرتهم أقل من 4 سنوات بعدد (98) فردا ونسبتهم 29.6% وقد يعود السبب في ذلك تجدد الكوادر العاملة في هذه الشركات مما يجعلهم من اصحاب الخبرات القصيرة ، بخصوص المؤهل العلمي فغالبية الافراد كانوا من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (163) فرد ويشكلون ما نسبته 49.2% وقد يكون السبب في ذلك تركيز الشركات في توظيف الأفراد ان يكونوا من اصحاب الشهادات الجامعية بحيث يكونوا حاصلين على الأقل شهادة البكالوريوس، واخيرا المستوى الوظيفي فان النسبة الاكبر من العينة كانت من الموظفين بعدد (205) افراد وبنسبة 61.9% وذلك لأن بيئات العمل بشكل عام تحتاج الى ان تكون النسبة الأكبر هي من الموظفين وذلك لانجاز الأعمال بشكل اسرع وبكفاءة اعلى

الفصل الرابع :

تحليل نتائـج الدراسة :

لبيان مدى تطبيق ابعاد متغيرات الدراسة على الشركات الصناعية الاردنية ولتحليل هذه المتغيرات تم استخدام التحليل الاحصائي الوصفي المتمثل بالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ابعاد الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، بحيث تم تحديد مستويات الاجابات عن الفقرات على النحو التالي: من 1 الى أقل من 2.5 مستوى متدني، من 2.5 الى أقل من 3.5 تدل على مستوى متوسط ، من 3.5 الى 5 تدل على مستوى عالي.

أولا: الثقافة التنظيمية والتي تتكون من التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية ويبين جدول رقم (4) نتائج التحليل الوصفي لها .

جدول رقم (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين في شركات عينة الدراسةعن فقرات متغير الثقافة التنظيمية

ابعادالثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة	الرتبة
التعاون	3.18	.892	متوسط	3
الابتكار	3.09	.959	متوسط	4
التماسك	3.35	.939	متوسط	2
الفاعلية	3.40	.837	متوسط	1

حيث يظهر لدينا ان مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات عينة الدراسة متوسط، اذ ان الاوساط الحسابية بلغت في المرتبة الأولى 3.40 وهو بعد الفاعلية والمرتبة الثانية 3.35 وهو بعد التماسك أما المرتبة الثالثة 3.18 وهو بعد التعاون وبالمرتبة الأخيرة 3.09 وهو بعد الابتكار، وهذه القيم تدل على مستوى متوسط حسب المقياس (اكبر من او تساوي 2.5 ، اصغر من 3.5). وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركات على النحو التالي:

أ- التعاون:

يبين الجدول رقم (5) اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التعاون مع بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابات لدى العاملين في شركات عينة الدراسة.

جدول رقم (5)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في شركات عينة الدراسةعن فقرات بعد التعاون

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
1- يحرص المديرون على تفويض مرؤسيهم المزيد من السلطات.	3.04	1.168	متوسط
2- تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات	3.44	1.201	متوسط

الابداع والابتكار.			
3- يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة.	3.16	1.205	متوسط
4- هنالك ثقة عالية بين العاملين.	3.04	1.143	متوسط
5- تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	3.21	1.156	متوسط
6- يتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.	3.34	1.161	متوسط
7- يثق العاملين بمديرهم وهل هذا ما يمكنهم من المشاركة بعملية اتخاذ القرار.	3.20	1.182	متوسط
8- هنالك انسجام كبير بين العاملين وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.	3.23	1.198	متوسط
9- تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.	2.99	1.201	متوسط
الدرجة الكلية	3.18	.892	متوسط

يظهر من الجدول أن جميع اجابات العاملين تدل على مستوى متوسط لبعد التعاون فيما بينهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتعاون بشكل عام (3.18) والانحراف المعياري (.892).وكما هو واضح لدينا أن الفقرات حصرت بين أوساط حسابية قيمتها ما بين (3.44) للفقرة رقم (2) التي احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على " تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الابداع والابتكار"، وبين القيمة

(2.99) والتي تمثل أدنى قيمة للاوساط الحسابية لهذا البعد وكانت للفقرة رقم (9) التي احتلت المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي"،أما بالنسبة الى باقي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.34) والتي تنص على " يتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها"، وقد احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) والتي تنص على " هنالك انسجام كبير بين العاملين وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة"، واحتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.21) والتي تنص على "تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة"، أما الفقرة رقم (7) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (3.20) التي تنص على " يثق العاملين بمديرهم وهل هذا ما يمكنهم من المشاركة بعملية اتخاذ القرار"، واحتلت الفقرة رقم (3) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (3.16) والتي تنص على " يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة"،أما بالنسبة الى المرتبة السابعة فقد تشاركت كل من الفقرات (1)و(4) بها لتساوي اوساطها الحسابية التي بلغت (3.04)، وتنص الفقرة رقم (1)"يحرص المديرون على تفويض مرؤسيهم المزيد من السلطات" والفقرة رقم (4) تنص على "هنالك ثقة عالية بين العاملين"،حيث تشير اجابات العاملين على الفقرات جميعها انها ما بين اوافق ومحايد وبالتالي تدل على مستوى متوسط من التعاون، وهذا المستوى يشير الى اهتمام الشركات الصناعية بروح الفريق وثقافة التعاون واحترام الاخرين حسب راي الباحث.

ب-الابتكار:

يبين الجدول رقم (6) اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الابتكار مع بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابات لدى العاملين في شركات عينة الدراسة.

جدول رقم (6)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في شركات عينة الدراسةعن فقرات بعد الابتكار

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
10- يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطر.	2.96	1.193	متوسط
11- يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة.	3.06	1.184	متوسط
12- التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو.	3.38	1.120	متوسط
13- تولي الشركة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	3.01	1.192	متوسط
14- يقود المديرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار.	3.00	1.206	متوسط
15- هنالك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطرة وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها.	3.11	1.174	متوسط
الدرجة الكلية	3.09	.959	متوسط

فيما يتعلق بالاجابات المتعلقة ببعد الابتكار لدى العاملين فان غالبية الاجابات كانت عند موافق ومحايد، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية ما بين (3.38) والتي تمثل اعلى قيمة وهي الفقرة رقم (12) والتي احتلت بدورها المرتبة الأولى والتي تنص على ان التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو، وبين القيمة (2.96) والتي تمثل ادنى قيمة وهي الفقرة رقم (10) التي تشير الى تشجيع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطر واحتلت المرتبة الأخيرة،أما باقي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) والتي تنص"هنالك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطرة وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها"،واحتلت الفقرة رقم (11)المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.06) والتي تنص "يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة"، اما الفقرة رقم (13) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.01) وتنص"تولي الشركة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم"،واحتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.00) والتي تنص "يقود المديرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار"، وتشير بذلك الفقرات الى مستوى متوسط من الابتكار وهذا يدل على اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بروح الابداع والابتكار.

ج- التماسك:

اما الفقرات التي تخص بعد التماسك فقد كانت جميعها تدل على الاجابة اوافق، حيث ان القيم للاوساط الحسابية انحصرت ما بين اعلى قيمة للفقرة رقم (21) والتي تنص على"يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة" حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42)، وبين ادنى قيمة للفقرة رقم (16) التي تشير الى رأي العاملين ان المديرون يضعون أهداف واضحة ويطلبون منهم انجاز هذه الاهداف بدقة واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22)، أما باقي الفقرات فقد احتلت

الفقرتين رقم (17) ورقم (20) المرتبة الثانية حيث أن الوسط الحسابي للفقرتين بلغ (3.41)، حيث أن الفقرة رقم (17) تنص على "تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين باتباعها"، ونصت الفقرة (20) "تمتاز الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين"،أما بالنسبة للفقرة رقم (18) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) والتي تنص "تؤكد ادارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة"، واحتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) والتي تنص "تولي الشركة اهتماما لانجاز الأهداف بكفاءة"، وهذه النتائج تدل على ان مستوى التماسك متوسط كما هو واضح لدينا في الجدول رقم (7)، وهذا المستوى يشير الى تميز الشركات الصناعية الأردنية بالاستقرار والأمن الوظيفي حسب راي الباحث.

جدول رقم (7)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في شركات عينة الدراسةعن فقرات بعد التماسك

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
16- يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين انجاز هذه الأهداف بدقة.	3.22	1.153	متوسط
17- تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين باتباعها.	3.41	1.117	متوسط
18- تؤكد ادارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة.	3.37	1.145	متوسط

19- تولي الشركة اهتماما لانجاز الأهداف بكفاءة.	3.27	1.218	متوسط
20- تمتاز شركتكم بالاستقرار وتوفير الامن الوظيفي للعاملين.	3.41	1.226	متوسط
21- يجري العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة.	3.42	1.177	متوسط
الدرجة الكلية	3.35	.939	متوسط

د- الفاعلية:

تراوحت الاجابات على فقرات بعد الفاعلية حيث كانت ما بين اوافق و اوافق بشدة مع بقاء الأغلبية مع الاجابة الاولى ،حيث انحصرت قيم الاوساط الحسابية للفقرات ما بين الفقرة رقم (26) التي تنص على "تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية" بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وهي المرتبة الأولى،وبين الفقرة رقم (27) التي تنص على "تعطي الشركة اهتماما للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم" وقيمتها (3.21)وتمثل المرتبة الأخيرة،أما باقي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وتنص هذه الفقرة على "العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء"،أما الفقرة رقم (22) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) والتي تشير الى مدى تأكيد المديرون على العمل بكفاءة وانجاز العمل بفاعلية، واحتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.37) والتي تنص"يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية"،الفقرة رقم (25) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

مقداره (3.22) والتي تنص "يتنافس العاملون والأقسام من نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل"، وتشير هذه القيم الى أن مستوى الفاعلية لدى الشركات موضوع الدراسة متوسط كما هو ظاهر لدينا في الجدول رقم (8)، وهذا يدل على اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بالعاملين ومتابعتهم حسب راي الباحث.

جدول رقم (8)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في شركات عينة الدراسةعن فقرات بعد الفاعلية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
22- يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية.	3.47	1.099	متوسط
23- يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	3.37	1.116	متوسط
24- العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	3.53	1.034	عالي
25- يتنافس العاملون والأقسام من نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	3.22	1.064	متوسط
26- تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية.	3.58	1.094	عالي

27- تعطي الشركة اهتماما للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.	3.21	1.167	متوسط
الدرجة الكلية	3.40	.837	متوسط

ثانيا: التعلم التنظيمي والتي تتكون من التعلم التكيفي والتعلم التوليدي ويبين جدول رقم (9) نتائج التحليل الوصفي للمتغير .

جدول رقم (9)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين في الشركات الصناعية عينة الدراسة عن فقرات متغير التعلم التنظيمي

ابعاد التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
التعلم التكيفي	3.18	.858	متوسط
التعلم التوليدي	3.15	.918	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية للبعدين التعلم التكيفي بقيمة (3.18) والتعلم التوليدي بقيمة (3.15) تدل على مستوى متوسط من التعلم التنظيمي لدى العاملين في شركات عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل لفقرات كل بعد من أبعاد هذا المتغير:

أ- **التعلم التكيفي:**

يشير الجدول رقم (10) الى الفقرات التي تقيس مدى انتشار التعلم التكيفي في الشركات الصناعية المختارة، فنلاحظ أن القيم انحصرت ما بين الفقرة رقم (7) والتي تشير الى حاجة العاملين الى تعلم معارف وأساليب جديدة حتى تمكنهم من انجاز أعمالهم بحيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.41) وتمثل المرتبة الأولى، وبين الفقرة رقم (1) التي تدلل على مدى اعتراف الأدارة العليا في الشركات بأن التدريب والتطوير من أولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك بحيث أن المتوسط الحسابي لها (2.98) وتمثل المرتبة الأخيرة،أما بالنسبة الى باقي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.27) والتي تنص"اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ"،أما الفقرة رقم (3) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.19) والتي تنص على أن الشركة مستعدة للتعلم من المنظمات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل،بالنسبة الى الفقرة رقم (6) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.17) والتي تشير على مدى ادراك الشركة بأن الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الأعمال التي يقوم بها.احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (3.15) والتي تنص "تعطي الشركة التي أعمل فيها اشارات انذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه ايجابيا"،أما الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.08) والتي تشير الى وجود برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني. وهذه القيم للفقرات السابقة تدل على مستوى متوسط للتعلم التكيفي في هذه الشركات، ويشير هذا المستوى حسب راي الباحث الى أن الشركات الصناعية الأردنية تهتم بالتدريب كطريقة للتعلم.

جدول رقم (10)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في الشركات الصناعية عينة الدراسةعن فقرات بعد التعلم التكيفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
1- تعترف الأدارةالعليا في الشركة بأن التدريب والتطوير من أولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك.	2.98	1.213	متوسط
2- تعطي الشركة التي أعمل فيها اشارات انذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه ايجابيا.	3.15	1.074	متوسط
3- الشركة مستعدة للتعلم من المنظمات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل.	3.19	1.078	متوسط
4- اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ.	3.27	1.075	متوسط
5- هنالك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني.	3.08	1.159	متوسط
6- تدرك ادارة الشركة بأن الشهادة التي يحملها الموظف	3.17	1.211	متوسط

هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الاعمال التي يقوم بها.			
7- تشعر بانك كل فترة تحتاج فيها الى تعلم معارف وأساليب جديدة حتى تمكنك من انجاز عملك	3.41	1.194	متوسط
الدرجة الكلية	3.18	.858	متوسط

ب-التعلم التوليدي:

تشير نتائج التحليل لمدى ممارسة العاملين بمختلف مستوياتهم لبعد التعلم التوليدي بأن الاجابات كانت ما بين اوافق ومحايد، حيث يظهر لدينا ان قيم الفقرات تنحصر بين الفقرة رقم (11) التي تشير الى مدى امتلاك الفرص للتجريب والبحث عن أفضل الطرق لانجاز العمل لدى افراد الشركة بحيث ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.38) وتمثل المرتبة الأولى،وبين الفقرة رقم (8) التي تشير الى استيعاب الادارة العليا للاستماع للافكار والمقترحات التي من شأنها تحسين طرق العمل بحيث أن المتوسط الحسابي لها (2.99) وتمثل المرتبة الأخيرة،أما باقي الفقرات فقد احتلت الفقرات (9) و (10) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21)، حيث تنص الفقرة رقم (9) "أنا دائما في موضع تشجيع للتفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل"،وتنص الفقرة رقم (10) "يأخذ العاملون في الشركة الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط".بالنسبة الى الفقرة رقم (12) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.20) والتي تنص على انه هنالك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة،أما الفقرة رقم (14) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.03) والتي تنص أن النقاش بين

الموظفين يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار،واحتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الخامسة والتي تنص على"تشعر بان المديرين في الشركة يقومون باستمرار بتبادل وجهات النظر مع الموظفين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الادارة العليا". وهذه القيم للفقرات السابقة تدل على مستوى متوسط للتعلم التوليدي في الشركات، وهذا المستوى يشير أن الشركات الصناعية الأردنية تفتح المجال للعاملين بتقديم المقترحات والأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار الأمر الذي يحسن مجال التعلم فيها حسب راي الباحث والجدول رقم (11) يبين ماسبق ذكره.

جدول رقم (11)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لاجابات العاملين في الشركات الصناعية عينة الدراسةعن فقرات بعد التعلم التوليدي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستويات الاجابة
8- تفتح الادارة العليا ابوابها للاستماع للافكار والمقترحات وطرق العمل من اي عامل في الشركة.	2.99	1.215	متوسط
9- انا دائما في موضع تشجيع للتفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل.	3.21	1.123	متوسط
10- يأخذ العاملون في الشركة الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.	3.21	1.152	متوسط

11- من المهم للافراد في الشركة التي اعمل فيها امتلاك الفرصة للتجريب والبحث عن أفضل الطرق لانجاز العمل.	3.38	1.112	متوسط
12- هنالك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة.	3.20	1.138	متوسط
13- تشعر بان المديرين في الشركة يقومون باستمرار بتبادل وجهات النظر مع الموظفين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الادارة العليا.	3.00	1.255	متوسط
14- ان النقاش بين الموظفين يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار.	3.03	1.204	متوسط
الدرجة الكلية	3.15	.918	متوسط

- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار،التماسك، الفاعلية) على التعلم التكيفي في الشركات الصناعية الأردنية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (التعلم التكيفي) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
0.800	0.64	584.475	0.000	24.176	0.000	1 328

R : معامل الارتباط

R^2 : معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم (12) نتائج العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التكيفي)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.64) من التباين في التعلم التكيفي، كما بلغ معامل الارتباط (0.800)، في حين أن قيمة (F) بلغت (584.475) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). كذلك

بلغت قيمة (T) المحسوبة (24.176) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة احصائيا، وبناءً عليه فاننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ايجابي دال احصائيا للثقافة التنظيمية في التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد.والجدول رقم (13) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) على التعلم التكيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (التعلم التكيفي)		
	Beta (β)	T	مستوى دلالة t
التعاون	0.126	2.136	0.033
الابتكار	0.107	1.799	0.073

التماسك	0.197	3.338	0.001
الفاعلية	0.469	8.611	0.000

F= 166.966 Siq.0.000

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (13) الى أن متغير التعلم التكيفي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا ببعد التعاون (T= 2.136 ومستوى الدلالة 0.033) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للابتكار على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (13) الى أن متغير التعلم التكيفي لا يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا ببعد الابتكار (T= 1.799 ومستوى الدلالة 0.073) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α). وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للابتكار على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتماسك على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (13) الى أن متغير التعلم التكيفي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا ببعد التماسك (T= 3.338 ومستوى الدلالة 0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05>\alpha$). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتماسك على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للفاعلية على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (13) الى أن متغير التعلم التكيفي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا ببعد الفاعلية (T= 8.611 ومستوى الدلالة 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05>\alpha$). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للفاعلية على التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

ونلاحظ من الجدول وبالأعتماد على قيم (T و β) بأن أكثر الأبعاد تأثيرا على التعلم التكيفي كان بعد الفاعلية (β = 0.469) تلاه بعد التماسك (β = 0.197) ثم بعد التعاون (β = 0.126) ثم بعد الابتكار (β =0.107).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلاله احصائية للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار،التماسك، الفاعلية) على التعلم التوليدي في الشركات الصناعية الأردنية.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (التعلم التوليدي) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	درجات الحرية
0.819	0.671	671.862	0.000	25.920	0.000	1 329

R : معامل الارتباطR^2 : معامل التحديد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. يبين لنا الجدول رقم (14) نتائج العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التوليدي)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.671) من التباين في التعلم التوليدي، كما بلغ معامل الارتباط (0.819)، في حين أن قيمة (F) بلغت (671.862) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (25.920) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة احصائيا، وبناءً عليه فاننا نقبل الفرضية التي تنص

على وجود أثر ايجابي دال احصائيا للثقافة التنظيمية على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.والجدول رقم (15) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) على التعلم التوليدي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (التعلم التوليدي)		
	Beta (β)	T	مستوى دلالة t
التعاون	0.365	6.451	0.000
الابتكار	0.129	2.247	0.025
التماسك	0.039	0.681	0.496

الفاعلية	0.388	7.357	0.000

F=183.151Siq.0.00

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى أن متغير التعلم التوليدي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا بمدى أحساس العاملين في الشركات الصناعية الأردنية ببعد التعاون (T= 6.451 ومستوى الدلالة 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعاون على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للابتكار على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى أن متغير التعلم التوليدي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا بالابتكار (T= 2.247 ومستوى الدلالة 0.025) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للابتكار على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتماسك على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى أن متغير التعلم التوليدي لا يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا بالتماسك (T= 0.681 ومستوى الدلالة 0.496) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). وبناءً عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتماسك على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للفاعلية على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (15) الى أن متغير التعلم التوليدي يتأثر ايجابيا وبشكل دال احصائيا بالفاعلية (T= 7.357 ومستوى الدلالة 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للفاعلية على التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

ونلاحظ من الجدول رقم (15) وبالأعتماد على قيم (T وβ) بأن أكثر أبعاد الثقافة تأثيرا على التعلم التوليدي كان بعد الفاعلية (β = 0.388) وثم جاء بعد التعاون في المرتبة الثانية (β = 0.365) ثم بعد الابتكار (β = 0.129) ثم بعد التماسك (β =0.039).

الفرضية الرئيسية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة،المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (16)

تحليل التباين لتصورات العاملين نحو متغيرات الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

ابعاد الثقافة التنظيمية	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
التعاون	ذكر انثى	3.19 3.18	0.28	0.978
الابتكار	ذكر انثى	3.08 3.11	-0.259	0.796
التماسك	ذكر انثى	3.34 3.38	-0.331	0.741
الفاعلية	ذكر	3.41	0.504	0.615

	انثى	3.35		

يظهر في الجدول رقم (16) نتائج اختبار Independent Sample T-Test لاختبار هذه الفرضية، وتدل النتائج أن تصورات العاملين لابعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية) لم تختلف بين الذكور والاناث بشكل دال احصائيا، كما هو واضح بالنسبة لقيم الاوساط الحسابية لعينة الدراسة في الجدول السابق.

ففيما يتعلق ببعد التعاون بلغت قيمة T (0.28) وبدلالة احصائية (0.978). اما بعد الابتكار فقد بلغت قيمة T (‎-0.259) وبدلالة احصائية (0.796). بالنسبة الى بعد التماسك فقد بلغت قيمة T (‎-0.331) وبدلالة احصائية (0.741). واخيرا بعد الفاعلية فقد بلغت قيمة T (0.504) وبدلالة احصائية (0.615). كما نلاحظ ان جميع قيم (T) اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (α>0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في احساس الموظفين ذكورا واناثا بالثقافة التنظيمية وابعادها.ويرى الباحث السبب في ذلك أن الشركات الصناعية الأردنية يسود فيها ثقافة موحدة لكلا الطرفين من الموظفين ذكورا واناثا يتبعونها دون التمييز بينهم على أساس النوع الاجتماعي ،وبالتالي لا يوجد فروق حسب النوع الاجتماعي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (ب) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (17)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير العمر

ابعاد الثقافة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعاون	بين المجموعات	3	4.156	1.385	1.752	0.156
	داخل المجموعات	327	258.565	0.791		
الابتكار	بين المجموعات	3	2.121	0.707	0.767	0.513
	داخل المجموعات	327	301.453	0.922		
التماسك	بين المجموعات	3	6.369	2.123	2.439	0.064
	داخل المجموعات	327	284.657	0.871		
الفاعلية	بين المجموعات	3	2.615	0.872	1.246	0.293
	داخل المجموعات	327	228.768	0.700		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لمتغير الثقافة التنظيمة وابعاده وفقا لمتغير العمر. حيث بلغت قيمة F لبعد التعاون (1.752) وبدلالة قيمتها (0.156) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر في تصورات العاملين نحو التعاون. وفيما يتعلق بالابتكار فقد بلغت قيمة F (0.767) وبمستوى دلالة (0.513) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير العمر في تصورات العاملين نحو الابتكار. اما قيمة F لبعد التماسك فقد بلغت قيمتها (2.439) وبمستوى دلالة (0.064) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير العمر حسب تصورات العاملين نحو التماسك. اما بالنسبة الى بعد الفاعلية فان قيمة F هي (1.246) وبمستوى دلالة (0.293) وهي ايضا اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر حسب تصورات العاملين نحو الفاعلية وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (ج): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة.

جدول رقم (18)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الأردنية نحو الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة

ابعاد الثقافة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعاون	بين المجموعات	2	1.994	0.997	1.254	0.287
	داخل المجموعات	328	260.727	0.795		
الابتكار	بين المجموعات	2	4.681	2.341	2.568	0.078
	داخل المجموعات	328	298.893	0.911		
التماسك	بين المجموعات	2	0.838	0.419	0.473	0.623
	داخل المجموعات	328	290.188	0.885		
الفاعلية	بين المجموعات	2	0.915	0.458	0.651	0.522
	داخل المجموعات	328	230.468	0.703		

تبين النتائج في الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لبعد التعاون وفقا لمتغير

الخبرة،حيث بلغت قيمة F له (1.254) وبمستوى دلالة (0.287) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05).اما قيمة F لبعد الابتكار هي (2.568) وبمستوى دلالة (0.078) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة في تصورات العاملين نحو الابتكار.بالنسبة الى قيمة F للتماسك فقد بلغت قيمتها (0.473) ومستوى الدلالة (0.623) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة في تصورات العاملين نحو التماسك. بعد الفاعلية بلغت قيمة F له (0.651) وبمستوى دلالة (0.522) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α<0.05)، مما يعني ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة في تصورات العاملين نحو الفاعلية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (د): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (19)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

ابعاد الثقافة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعاون	بين المجموعات	2	3.536	1.768	2.237	0.108
	داخل المجموعات	328	259.185	0.790		

الابتكار	بين المجموعات	2	6.978	3.489	3.858	0.220
	داخل المجموعات	328	296.596	0.904		
التماسك	بين المجموعات	2	2.406	1.203	1.367	0.256
	داخل المجموعات	328	288.619	0.880		
الفاعلية	بين المجموعات	2	2.148	1.074	1.536	0.217
	داخل المجموعات	328	229.236	0.699		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الأردنية لمتغيرات الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية). حيث بلغت قيمة F للتعاون (2.237) ومستوى الدلالة (0.108) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو التعاون. وفيما يتعلق بالابتكار فقد بلغت قيمة F ما قيمته (3.858) وبمستوى دلالة (0.220) وهي قيمة اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو الابتكار وفقا لمتغير المؤهل العلمي. أما قيمة F لبعد التماسك فقد بلغت (1.367) وبمستوى دلالة (0.256) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو التماسك. بالنسبة لبعد الفاعلية فان قيمة F بلغت (1.536) وبمستوى دلالة (0.217) وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو الفاعلية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (هـ): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (20)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

ابعاد الثقافة التنظيمية	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعاون	بين المجموعات	2	3.287	1.643	2.078	0.127
	داخل المجموعات	328	259.435	0.791		
الابتكار	بين المجموعات	2	2.874	1.437	1.567	0.210
	داخل المجموعات	328	300.700	0.917		
التماسك	بين المجموعات	2	1.470	0.735	0.833	0.436
	داخل المجموعات	328	289.555	0.883		
الفاعلية	بين المجموعات	2	0.602	0.301	0.428	0.652
	داخل المجموعات	328	230.781	0.704		

تبين النتائج في الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لبعد التعاون وفقا لمتغير المستوى الوظيفي،حيث بلغت قيمة F له (2.078) وبمستوى دلالة (0.127) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α).اما قيمة F لبعد الابتكار هي (1.567) وبمستوى دلالة (0.210)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في تصورات العاملين نحو الابتكار.بالنسبة الى قيمة F للتماسك فقد بلغت قيمتها (0.833) ومستوى الدلالة (0.436) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في تصورات العاملين نحو التماسك. بعد الفاعلية بلغت قيمة F له (0.428) وبمستوى دلالة (0.652) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في تصورات العاملين نحو الفاعلية وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة،المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (أ) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول رقم (21)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو التعلم التنظيمي وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

ابعاد التعلم التنظيمي	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
التعلم التكيفي	ذكر انثى	3.17 3.22	−0.447	0.656
التعلم التوليدي	ذكر انثى	3.12 3.21	−0.725	0.470

يظهر في الجدول رقم (21) نتائج Independent Sample T–Test لاختيار هذه الفرضية، وتدل النتائج أن تصورات العاملين لابعاد التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) لم تختلف بين الذكور والاناث بشكل دال احصائيا، كما هو واضح بالنسبة لقيم الاوساط الحسابية لعينة الدراسة في الجدول السابق.

ففيما يتعلق ببعد التعلم التكيفي بلغت قيمة T (0.447−) وبدلالة احصائية (0.656). اما بعد التعلم التوليدي فقد بلغت قيمة T (0.725−) وبدلالة احصائية (0.470). كما نلاحظ ان القيم اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05>α) مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في احساس العاملين

ذكورا واناثا بالتعلم التنظيمي وابعادها. ويرى الباحث السبب أن الشركات الصناعية الأردنية تمارس أساليب تعليمية وتدريبية موحدة لكلا الجنسين ذكورا واناثا لذلك تتقارب وجهات نظرهم نحو التعلم التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الرابعة (ب) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (22)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو التعلم التنظيمي وفقا لمتغير العمر

ابعاد التعلم التنظيمي	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعلم التكيفي	بين المجموعات	3	2.526	0.842	1.145	0.331
	داخل المجموعات	326	239.813	0.736		
التعلم التوليدي	بين المجموعات	3	1.957	0.652	0.772	0.511
	داخل المجموعات	327	276.347	0.845		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α>0.05) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده وفقا لمتغير العمر. حيث بلغت قيمة F لبعد التعلم التكيفي (1.145) وبدلالة قيمتها (0.331) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(α>0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير العمر في

تصورات العاملين نحو التعلم التكيفي. وفيما يتعلق بالتعلم التوليدي فقد بلغت قيمة F (0.772) وبمستوى دلالة (0.511) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير العمر في تصورات العاملين نحو التعلم التوليدي. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (ج) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة.

جدول رقم (23)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الأردنية نحو التعلم التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة

ابعاد التعلم التنظيمي	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعلم التكيفي	بين المجموعات	2	2.125	1.063	1.446	0.237
	داخل المجموعات	327	240.214	0.735		
التعلم التوليدي	بين المجموعات	2	3.323	1.662	1.982	0.139
	داخل المجموعات	328	274.980	0.838		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده وفقا

لمتغير الخبرة. حيث بلغت قيمة F لبعد التعلم التكيفي (1.446) وبدلالة قيمتها (0.237) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير الخبرة في تصورات العاملين نحو التعلم التكيفي. وفيما يتعلق بالتعلم التوليدي فقد بلغت قيمة F (1.982) وبمستوى دلالة (0.139) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير الخبرة في تصورات العاملين نحو التعلم التوليدي. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (د) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (24)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو التعلم التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي

ابعاد التعلم التنظيمي	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعلم التكيفي	بين المجموعات	2	1.989	0.995	1.353	0.260
	داخل المجموعات	327	240.350	0.735		
التعلم التوليدي	بين المجموعات	2	4.107	2.054	2.457	0.087
	داخل المجموعات	328	274.196	0.836		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05>α) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده وفقا لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة F لبعد التعلم التكيفي (1.353) وبدلالة قيمتها (0.260) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو التعلم التكيفي. وفيما يتعلق بالتعلم التوليدي فقد بلغت قيمة F (2.457) وبمستوى دلالة (0.087) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد(0.05>α)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين نحو التعلم التوليدي. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (هـ) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين للتعلم التنظيمي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (25)

تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية نحو التعلم التنظيمي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

ابعاد التعلم التنظيمي	بعد التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
التعلم التكيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	2 327	0.029 242.310	0.014 0.741	0.019	0.981
التعلم	بين المجموعات	2	2.603	1.302	1.549	0.214

التوليدي	داخل المجموعات	328	275.700	0.841		

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05>\alpha$) في تصورات العاملين في الشركات الصناعية الاردنية لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده وفقا لمتغير المستوى الوظيفي. حيث بلغت قيمة F لبعد التعلم التكيفي (0.019) وبدلالة قيمتها (0.981) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد($0.05>\alpha$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير المستوى الوظيفي في تصورات العاملين نحو التعلم التكيفي. وفيما يتعلق بالتعلم التوليدي فقد بلغت قيمة F (1.549) وبمستوى دلالة (0.214) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد($0.05>\alpha$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى بمتغير المستوى الوظيفي في تصورات العاملين نحو التعلم التوليدي، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولا: النتائـج:

توصلت الدراسة الى:

1. أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية متوسط ، حيث أنه لا يوجد تباعد بين نسب تمثيل أبعاد الثقافة التنظيمية لهذه الشركات ، ويعود ذلك كما يعتقد الباحث لاهتمام الشركات في وقتنا الحالي بالثقافة التنظيمية وخاصة الأبعاد الأربعة التي هي موضوع الدراسة التعاون والابتكار والتماسك والفاعلية ، لما لها من تأثير مهم على تحسين مستوى العمل.
2. أن مستوى توفر التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية متوسط، حيث أنه لايوجد فروق بين نسب تمثيل بعدي التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي) لهذه الشركات ، ويعود ذلك كما يعتقد الباحث الى تطور مفهوم التعلم التنظيمي لدى الشركات الصناعية الأردنية حيث أصبحت تهتم ليس فقط بتطوير أساليب العمل عن طريق التدريب، بل أصبحت تهتم بالأفكار الجديدة ووجهات نظر العاملين فيها.
3. أن هنالك أثر ايجابي دال احصائيا للثقافة التنظيمية بأبعادها(التعاون ،الابتكار ،التماسك ،الفاعلية) في التعلم التكيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sheriff, 2005) واختلفت مع دراسة (Makaravy& Walsh, 2011) .
4. أن هنالك أثر ايجابي دال احصائيا للثقافة التنظيمية بأبعادها(التعاون ،الابتكار ،التماسك ،الفاعلية) في التعلم التوليدي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، بحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Joseph, 2009) واختلفت مع دراسة (Makaravy& Walsh, 2011) .
5. وجد أن بعد الفاعلية أحتل المرتبة الأولى في التأثير على التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

ثانيا: التوصيات:

بناءا على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي :

1. زيادة الأهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وتهيأة البيئات المناسبة للموظفين من قبل الشركات الصناعية الأردنية، لتساعدهم على خلق روح التعاون والتماسك فيما بينهم، وجعلهم أكثر ابتكارا وفاعلية في العمل لزيادة التعلم لديهم ويتم ذلك من خلال التأكيد على العمل بكفاءة وفاعلية، وحرص الشركات الصناعية على استغلال مواردها، خلق روح التنافس بين العاملين والأقسام لتحقيق الكفاءة في العمل، وزيادة مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة بالمدراء في الشركات الصناعية مع تشجيع الابتكار والابداع وتحمل المخاطر وخلق الانسجام بين العاملين.
2. ضرورة التركيز على التعلم التوليدي والتكيفي وتوليد الأفكار لدى الموظفين والأخذ بمقترحاتهم، الذي بدوره سوف يدفعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ويزيد من تحملهم للمسؤولية ، وضرورة افساح المجال لهم لتجربة أفكارهم ومساندتهم بتبادل وجهات النظر مع بعضهم.
3. يوصي الباحث باجراء دراسات لمعرفة لماذا لم تتغير تصورات العاملين وفقا لخصائصهم الديمغرافية على الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
4. يوصي الباحث بالقيام بالمزيد من الدراسات التي تخص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، بحيث يتم ايجاد ابعاد ومقاييس جديدة في هذا المجال، وتناول شركات في قطاعات أخرى غير قطاع الصناعة لايجاد علاقات ونتائج جديدة تخص الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الخشالي، شاكر، والتميمي، إياد، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، **مجلة البصائر**،(2009)، المجلد الثالث عشر.
- حريم، حسين، والساعد، رشاد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية:دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،(2006)، المجلد الثاني.
- الزعبي، حسن، أثر الثقافة التنظيمية في الابداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، **مجلة البصائر**،(2009)، المجلد الثالث عشر.
- القريوتي، قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، (2008)، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حجازي ، جمال أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام ادارة الأزمات: دراسة في البنوك التجارية السعودية،(2001)، جامعة الملك سعود .
- فرحان ، أمل، الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،العلوم الانسانية، (2003)، المجلد السادس، العدد الأول، 15-38.

- عبد اللطيف، جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس فيالجامعات الأردنية الخاصة، (2010)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2): 119-156.

- البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، الطبعة الأولى، (2010)، الوراق للنشر والتوزيع.

- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (2008)، دار وائل للنشر.

- عطية، مصطفى ، مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، (2005)، المكتب الجامعي الحديث.

- الصيرفي، محمد ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى،(2005)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، (2011)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

- حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات،(2000)، دار زهران للنشر والتوزيع.

- المرسي، جمال، ادريس، ثابت، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة،(2005)، الدار الجامعية.

– خشالي، شاكر، صوان، بلال ، الادارة الالكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة البصائر ،(2007)، مجلد 11، العدد 1.

– السالم، مؤيد، الحياني، عبد ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها باداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للادارة،(2007)، مجلد 27، عدد 1.

– الحنيطي، محمد ، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، مجلة المنارة،(2002)، المجلد 7، العدد 2.

– خشالي، شاكر، التميمي، أياد ، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،(2008)، المجلد 4، العدد 2.

– العبيدي، أزهار، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية،(2008)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

– العواملة، حسن، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: دراسة اختبارية في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

– الزريقات، خالد، والخرشة ياسين، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،(2010)، المجلد السادس.

– لبيض، سالم ، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، شؤون اجتماعية،(2004)، العدد 81.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Shiva, M. , & Roy , S.,(2008) Aconceptual Model Of Transformational Leadership , Organizational Culture and Organizational Effectiveness For NGOs In The Indian Context, The IcfaianJounral of Management Research, No. 4 , 2008.
- Robbins, S. &Judge, T. (2007) Organizational Behavior, Pearson Education, Edition No. 12.
- Jones, G. (2010), Organizational Theory , Design and Change, Pearson Education, EditionNo.six
- Rosenfeld, R. & Wilson, D. (1999), Managing Organizations, second edition, McGrow_Hill Publishing Company.
- Lopez, S. &Peon, J. (2004), Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational learning, Journal of Knowledge Management, Vol.8, No.6.
- Salk, R. & Schneider, I. (2009), Commitment to Learning With Apublic Land Management Agency: The Influence of Transformational Leadership and Organizational Cultur, Journal of Park and Recreation Administration, Vol.27, No.1.
- Collison, C. &Parcell, G. (2004), Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations, Capstone Publishing Company.

- Sheriff , D. (2005) The Relationship between Organizational Culture, Organizational Learning Capability and Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions in Indonesia, unpublishedPhD thesis, University Utara, Malaysia.
- Joseph, K. (2009) The Influence of Organizational culture on Organizational learning, Worker Involvement and Worker Productivity, International Journal of Business and Management, 4 (9): 11-38.
- Makaravy, T., & Walsh, J. (2011) Impacts of Organizational Culture on Organizational Learning in Cambodia, paper presented at the 4th International Colloquium on Business and Management, Bangkok.

– الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الموظف/ سيدتي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

لقد تم تصميم هذه الاستمارة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي. وهذه الدراسة تأتي استكمالا للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة البلقاء التطبيقية وتحت اشراف الدكتور بندر ابوتايه. لن يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستمارة أكثر من بضعة دقائق، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك. كما انه لا يوجد داعي للتفكير كثيرا حول اجابة الاسئلة حيث انه لا توجد اجابة خاطئة او صحيحة، فقط اجب حسب ما يتبادر الى تفكيرك اولا. يؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية و لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى عند أكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية أو تسليمها إلى الباحث عندما يجمع الاستمارات من شركتك.

الباحث: حسين عطالله الحوراني

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الاول: الخصائص الديمغرافية

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع اشارة (√) امام رمز الاجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: 20-29 سنه ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- الخبرة:

اقل من 4 سنوات ☐ من 4-8 سنوات ☐ اكثر من 8 سنوات ☐

4- المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ عليا (ماجستير او دكتوراة) ☐

5- المستوى الوظيفي: مدير/ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مرؤوس ☐

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا القسم الى التعرف على الثقافة التنظيمية في الشركة. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يحرص المديرون على تفويض مرؤسيهم المزيد من السلطات.	1	2	3	4	5
2	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الأبداع والأبتكار.	1	2	3	4	5
3	يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة.	1	2	3	4	5
4	هنالك ثقة عالية بين العاملين.	1	2	3	4	5
5	تشجع الادارة العاملينعلى المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	1	2	3	4	5
6	يتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.	1	2	3	4	5
7	يثق العاملين بمديرهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة بعملية اتخاذ القرار.	1	2	3	4	5
8	هنالك انسجام كبير بين العاملين وان التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.	1	2	3	4	5
9	تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.	1	2	3	4	5
10	يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	1	2	3	4	5
11	يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة.	1	2	3	4	5
12	التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو.	1	2	3	4	5
13	تولي الشركة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	1	2	3	4	5
14	يقود المديرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار.	1	2	3	4	5
15	هنالك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطرة وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها.	1	2	3	4	5
16	يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين انجاز هذه الأهداف بدقة.	1	2	3	4	5
17	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين باتباعها.	1	2	3	4	5

18	تؤكد ادارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة.	1	2	3	4	5
19	تولي الشركة اهتماما لانجاز الأهداف بكفاءة.	1	2	3	4	5
20	تمتاز الشركة بالاستقرار وتوفير الامن الوظيفي للعاملين.	1	2	3	4	5
21	يجري العمل في الشركة بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة.	1	2	3	4	5
22	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية.	1	2	3	4	5
23	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	1	2	3	4	5
24	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	1	2	3	4	5
25	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.	1	2	3	4	5
26	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية.	1	2	3	4	5
27	تعطي الشركة اهتماما للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.	1	2	3	4	5

القسم الثالث: التعلم التنظيمي

يهدف هذا القسم الى التعرف على التنظيمي في الشركة التي تعمل بها. الرجاء تحديد مستوى موافقتك او عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل اجابتك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعترف الادارة العليا في الشركة بان التدريب والتطوير من اولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك.	1	2	3	4	5
2	تعطي الشركة التي اعمل فيها اشارات الانذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه ايجابيا.	1	2	3	4	5
3	الشركة مستعدة للتعلم من المنظمات الاخرى بخصوص كيفية تطوير اساليب العمل.	1	2	3	4	5
4	اذا حصل خطأ في عملي اتوقع المساعدة والمساندة من الاخرين للتعلم من الخطأ.	1	2	3	4	5
5	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني.	1	2	3	4	5
6	تدرك ادارة الشركة بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب اكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الاعمال التي يقوم بها.	1	2	3	4	5
7	تشعر بانك كل فترة تحتاج فيها الى تعلم معارف واساليب جديدة حتى تمكنك من انجاز عملك.	1	2	3	4	5
8	تفتح الادارة العليا ابوابها للاستماع للافكار والمقترحات وطرق العمل من اي عامل في الشركة.	1	2	3	4	5
9	انا دائما في موضع تشجيع للتفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شانها تحسين طرق العمل.	1	2	3	4	5

10	ياخذ العاملون في الشركة الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.	1	2	3	4	5
11	من المهم للافراد في الشركة التي اعمل فيها امتلاك الفرصة للتجريب والبحث عن افضل الطرق لانجاز العمل.	1	2	3	4	5
12	هناك انفتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة.	1	2	3	4	5
13	تشعر بان المديرين في الشركة يقومون باستمرار بتبادل وجهات النظر مع الموظفين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الادارة العليا.	1	2	3	4	5
14	ان النقاش بين الموظفين يركز على الافكار وليس على من يقول هذه الافكار .	1	2	3	4	5

ملحق (2): محكمي أداة الدراسة

	اسم المحكم	الرتبه الاكاديمية	التخصص	مكان العمل
(1)	د. محمد خير أبوزيد	أستاذ مشارك	ادارة	جامعة البلقاء التطبيقية
(2)	د. محمد الزيادات	أستاذ مشارك	ادارة تسويقية	جامعة البلقاء التطبيقية
(3)	د. منار القطارنة	أستاذ مساعد	ادارة	جامعة البلقاء التطبيقية
(4)	د. عبير الفاعوري	أستاذ مساعد	نظم معلومات ادارية	جامعة البلقاء التطبيقية



The Impact of Organizational Culture on Organizational learning. A Field Study in Jordanian Manufacturing Firms

By:

Hussein Attalla Al Hourani

Supervisor:

Dr. Bander Abu Taeh

Abstract

This study aimed at examining the impact of organizational culture on organizational learning in Jordanian manufacturing firms. A sample of (331) employees including managers, head of division, and subordinates was randomly chosen from these firms. Questionnaire was used to collect the study data and SPSS including means, frequencies, regression, one way ANOVAs, and independent sample t-test were used to test research hypotheses and research objectives.

The study results revealed that there is a moderate level of organizational culture and organizational learning in manufacturing firms. There is appositive effect of organizational culture on organizational learning in manufacturing firms. Further, there were no statistical differences in organizational culture and organizational learning in manufacturing firms due to employees' characteristics.

On the basis of study results, some recommendations were suggested such as pay attention to organizational culture and its role in fostering organizational learning, increase employee's participation and appreciate employees' efforts in manufacturing firms, and conducting more studies in the future.

Keywords: organizational culture, organizational learning, Adaptive Learning, Generative Learning.